

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*

ELIANE RABÊLO RESENDE
JÉSSICA FIBA CORREIA
LETÍCIA SANTOS DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA

ANÁPOLIS – GO
2019

ELIANE RABÊLO RESENDE
JÉSSICA FIBA CORREIA
LETÍCIA SANTOS DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS – GO

2019

ELIANE RABÊLO RESENDE
JÉSSICA FIBA CORREIA
LETÍCIA SANTOS DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

Data da aprovação: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Profª. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva
ORIENTADORA

Profª Esp. Aracelly R. Loures Rangel
CONVIDADA

Prof Me. Rafael de Almeida Mota
CONVIDADO

CULTURA ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA

ORGANIZATION CULTURE: LEADERSHIP AND ITS INFLUENCE

Eliane Rabêlo Resende¹
Jéssica Fiba Correia²
Letícia Santos da Silva³
Hariane Jackeline Rodrigues Silva⁴

RESUMO: O presente artigo apresentou o conceito geral de liderança e os diferentes tipos de líderes na visão de autores diversos a partir de um método descritivo alcançando a correlação da liderança na cultura organizacional. O clima organizacional é um dos pontos de grande importância para a relação entre os colaboradores, o que gera o bom desenvolvimento das organizações. De acordo com estudos sobre clima organizacional, percebe-se que existe uma multiplicidade de fatores e dimensões relacionadas onde permite a identificação dos critérios e as atribuições para qualquer empresa, facilitando suas relações com seus funcionários. Logo, a pesquisa identificou a relação existente entre liderança e cultura organizacional partindo de uma política interna de aplicação de hábitos e valores voltados ao perfil de um líder, utilizando uma metodologia de pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Liderança. Clima Organizacional. Líderes

ABSTRACT: This article presents the general concept about leadership and different types of leaders in the opinion of diverse authors from a descriptive method, reaching the correlation of leadership in organizational culture. The organizational climate is one of the most important points for the relationship between employees, generating the good development of organizations. According to studies on organizational climate, it is clear that there are a multitude of related factors and dimensions that allow the identification of the criteria and the attributions for any company, facilitating your relationships with your employees. The research identified the relationship between

¹ Acadêmica do curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. Email: rhelianerabelo@gmail.com

² Acadêmica do curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. Email: jacikafiba@gmail.com

³ Acadêmica do curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. Email: leticiasantos_life@hotmail.com

⁴ Professora Especialista no curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. E-mail: professorahariane@gmail.com

leadership and organizational culture based on an internal policy of applying habits and values aimed at the profile of a leader. using a bibliographic research methodology.

Key – Words: Leadership. Organizational Climate. Leader

1 INTRODUÇÃO

A Liderança e Cultura Organizacional, desenvolvem vínculos de grande importância para uma organização, são assuntos pesquisados por várias áreas, com tal estudo é possível identificar o potencial dos indivíduos da organização. Ainda sobre liderança, Sousa (2004) indica o processo que influencia as atividades, com o intuito de obter resultados esperados; “é uma competência de caráter racional que define uma relação, entre muitas pessoas com destaque organizacional”. (SOUSA; PEREIRA; MAFFEI, 2004)

A pesquisa sobre cultura organizacional poderia promover o desenvolvimento dos colaboradores da organização de forma eficaz. Chiavenato (2004) no estudo das organizações, afirma que “a cultura organizacional estabelece em obter resultados mais positivos para a empresa.” A cultura organizacional leva para as empresas um universo simbólico e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os seus colaboradores, a pontualidade, produtividade e a responsabilidade. (CHIAVENATO,2004)

A pesquisa a ser apresentada tem como objetivo geral apontar a influência da liderança na cultura organizacional; e então demonstrar as diferentes visões de liderança, identificar os componentes da cultura organizacional e correlacionar a liderança à cultura organizacional. Tal pesquisa bibliográfica foi feita de forma descritiva utilizando apenas uma metodologia e se divide em quatro partes no corpo do trabalho.

Primeiro será apresentado o conceito geral de liderança na visão de diferentes autores, os tipos de líderes e as características que os qualificam além de sua importância. Depois a pesquisa toma o foco na cultura organizacional, a descrição e aplicação da mesma, o clima organizacional elucidando a missão, visão e os valores e por fim, a correlação da liderança dentro da cultura organizacional.

2 LIDERANÇA

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança pode ser conceituada como “a capacidade de influenciar um grupo a alcançar metas” segundo Robbins (2005, p.258). Partindo dessa afirmação, é imprescindível a aplicação da liderança em qualquer que seja a área de atuação ou no cotidiano para o alcance dos objetivos, seja ele pessoal ou organizacional.

Desde uma simples divisão de tarefas informal até uma ditadura de ordens, a liderança está presente, ela surge naturalmente, é inevitável a aplicação da mesma. Portanto se faz necessário a pesquisa do comportamento individual e a atuação deste indivíduo no meio organizacional, visando um método de mensurar as características que compõem um perfil de liderança e a aplicação da mesma.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2006, p.18-19).

A liderança é um assunto estudado por várias áreas das ciências sociais como a administração, recursos humanos, a psicologia e diversas outras devido a sua ênfase sobre os pensamento e comportamentos de outras pessoas Cassimiro (2013). Na mesma linha de raciocínio, Sousa (2014), concorda que liderança indica um processo que influencia as atividades, com o intuito de obter resultados esperados e reafirma que é uma competência de caráter racional que defere uma interrelação pessoal com destaque organizacional.

Já para James Hunter (2014 p. 115), liderar é a habilidades de influenciar pessoas, para que trabalhem com dinamismo por objetivos, identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança por excelência.

Ainda segundo Cassimiro (2013) líder é responsável pela mobilidade dos liderados para o encontro dos objetivos nas organizações. Por isso é importante que o líder participe sempre das decisões da organização, assumindo responsabilidade e os riscos, sendo exemplo para os colaboradores. Conforme o autor, " os verdadeiros líderes são aqueles que conseguem associar senso inovador e visão de negócios."

2.1.1 Tipos de líderes

Quando se fala em liderança, não existe apenas um modelo, a liderança ocorre pelo fato de os seres humanos possuírem suas próprias personalidades que combinados às suas experiências de vida, resultaram em seus comportamentos profissionais e pessoais, esclarece Marques (2012). Então, a liderança se torna alvo de estudo de especialistas em Recursos Humanos, para tentarem conseguir entender o que leva uma pessoa a ser um líder. Deste modo, apresentaram estudos que traçam perfis para assim identificar os diferentes tipos de liderar.

Existem seis tipos de líderes, cada um com uma característica central e cada um deles é baseado em um componente da inteligência emocional. No entanto, o que todos eles têm em comum é que na maioria dos casos, as pessoas que os desenvolvem obtêm resultados. (Smith, 2007).

Será apresentado no quadro a seguir a descrição dos tipos de líderes, as características que definem o perfil de liderança a ser atribuído e os resultados que podem ser alcançados com aplicação dos perfis indicados.

Quadro1: Tipos de líderes na visão de Goleman

TIPOS DE LÍDERES	DEFINIÇÃO	RESULTADO
Líder coercivo	Força à concordância imediata, pode obter resultados positivos no curto prazo	- Motivadores - Inicia mudanças - Exigem concordância imediata
Líder autoritário	Motiva as pessoas, fazendo-as sentir que o seu contributo se enquadra numa visão alargada para a organização	- Estimulam pessoas ao objetivo -Iniciam mudanças
Líder afluente	Valoriza os indivíduos e as suas emoções mais do que as suas tarefas ou objetivos.	-Constrói relacionamentos -Boas habilidades em comunicação
	Permite que os próprios trabalhadores tenham uma palavra a dizer nas decisões	-Boa comunicação

Líder democrático	que afetam os seus objetivos, estimulam flexibilidade e a responsabilidade.	-Disposição para ouvir
Líder determinador de ritmos	Ele é o próprio exemplo, é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápidas e exige o mesmo aos que o rodeiam.	-Automotivos - Determinados a alcançar o sucesso
Líder treinador	Encorajam os empregados a estabelecer objetivos de longo prazo e ajudam-nos a conceitualizar um plano para os atingir	- Uma comunicação eficaz -Tem uma equipe motivada -Expandem e desenvolvem a aptidão das pessoas

Fonte: Goleman,2001, adaptação das autoras.

Nos diferentes conceitos de liderança mostrados acima, há um destaque para a atividade em si, influir indivíduos e seus grupos numa organização, buscando ter como resultado a satisfação do seu grupo. Bergamini (1994) elucida que duas características comuns sempre são apresentadas nas aplicações de liderança, sendo elas como fenômeno de um grupo e um processo voluntário influenciado pelo líder. BERGAMINI (1994)

Já para Maximiano (2011, p.256) existem dois estilos básicos de liderança a autocrática e democrática, que se desdobram entre si podendo ser válido dependendo do relacionamento do líder com os seus liderados. Ainda para Maximiano (2011) esses tipos de líderes são conhecidos desde a antiguidade clássica, assim como as suas disfunções que são o excesso de democracia e a tirania.

No quadro a seguir será apresentado a divisão de Chiavenato a respeito do conceito e características dos líderes sendo divididos em dois grupos.

Quadro 2: Tipos de líderes na visão de Chiavenato

Tipos de líder	Definição	Resultado
Autocrático	Liderança orientada para a tarefa	- Liderança direta -Concentração de poder de decisão de líder
Democrático	Liderança orientada para as pessoas	- Liderança democrática -Participação dos liderados no poder de decisão - ênfase na equipe

Fonte: Chiavenato, (2000), adaptação das autoras.

Observa-se que a liderança descrita acima é dividida em dois tipos apenas, o autocrático que se volta para a realização das tarefas com um só poder de decisão partindo do líder e o democrático onde a participação dos liderados é válida. Maximiano (2000) defende que “deve ser levado em conta o que motiva um líder para ele apresentar certas características, pois algumas pessoas são líderes não por suas habilidades, mas porque gostam de liderar”.

Por volta de 1990 surge um novo estilo de liderança nas organizações estado-unidenses, o líder coach, ajudando a corrigir problemas de desempenho, a acelerar o desenvolvimento de carreiras e a gerenciar transições de liderança (MC ANALLY; KORIATH 2010, p. 37). Não existe uma definição concreta sobre esse tipo de liderança, mas os autores o definem como desenvolvimento “um para um” de um líder organizacional (MC ANALLY; KORIATH, 2010, p. 36).

2.1.2 A FORMAÇÃO DOS LÍDERES

A liderança encontra-se por meio das necessidades de uma determinada circunstância, isto é, da união de características e personalidade do líder, dos subordinados e da situação. Então o estilo de liderança se ajusta de acordo com as situações CHIAVENATO, (2011).

A personalidade do líder deve ser levada em conta pois há características que são indispensáveis para a liderança como maturidade, inteligência emocional, maturidade dentre outras. CASTRO E GRONKOSKI (2007). Segundo Maximiano a comunicação é a principal característica dos líderes.

A habilidade de comunicação oferece um dos melhores argumentos para demonstrar que certas características dos líderes podem ser e são, de fato, desenvolvidas. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. (MAXIMIANO,2000, p.392)

O líder e seus liderados formam uma relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança e vice-versa, ou seja, sem liderados, não há liderança. (MAXIMIANO,2011, p.207).

Maximiano (2011), acredita que o comportamento de um líder se dá por influência dos seus conhecimentos, formação, experiências profissionais e valores pessoais. Tem como objetivo a formação o desenvolvimento pessoal da liderança individual e na organização a formação de pessoas capacitadas para organizar e desenvolver equipes, capazes de alcançar resultados que a organização espera.

2.1.3 A importância do líder

A liderança tem sido importante tema de pesquisa em comportamento organizacional (CO) e em Psicologia Social desde os anos 1930. A pesquisa e os textos sobre liderança organizacional progrediram de teorias que descreviam características ou traços pessoais de líderes efetivos, passando pelas funções básicas que descrevem o que os líderes efetivos devem ser, afirma Buono (2017).

Ainda conforme Buono (2017), a liderança como um processo de influência, geralmente por uma pessoa, por meio do qual outra pessoa ou grupo é orientado para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas.

O papel do líder é muito grande e importante, ele encaminha ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e lista metas coordenando indivíduos” dizem Soares (2015,p.42), e já para Schmidt(2011,p.59) “ Líder é aquele que busca nas pessoas uma maneira de fazer com que elas desenvolvem tarefas que lhes tragam satisfação particular , como profissionais e como pessoas”.

Para o líder ter êxito em suas ações é preciso ser humilde , para melhorar a cada dia, sabendo que não é o dono do saber, e que por conta disso deve ser prestativo em ser ensinado para que seus conhecimentos no saber da área sejam multiplicados e também em possibilitar melhoria na convivência com as pessoas, que são importantes na busca dos desfechos esperados, garante Schmidt(2012).

Chiavenato (2010) mantém a ideia que o líder é quem supervisiona, dá ordens, orientações, etc. Neste sentido Souza (2011) relata que o papel do líder nas organizações é o de promoção da motivação e de aumento e manutenção do comprometimento entre os colaboradores de forma que alcance os objetivos, estabelecendo estratégias para que os planos da empresa se realizem corretamente nos conformes.

A partir desta reflexão, o autor aponta ainda que todo este preparo vem da fundamental importância de conseguir conhecimentos como ingresso em eventos profissionais da área, leitura diferentes bibliografias, entre outros, e colocar em prática na empresa e na sua experiência particular.

2.1.4 Líder x gestor

É comum algumas pessoas não entenderem a diferença de um líder para um gestor, embora a atuação dos mesmos seja similar, suas atribuições são distintas. Primeiramente o líder deve escolher, por si só, liderar.

O gestor de uma organização é posto em uma posição de autoridade, mas somente ele pode optar por ser um líder e agir como tal, tal escolha leva um processo, o que significa ser um exemplo. “O gestor está em uma posição de autoridade que visa a realização de tarefas e o lucro, o mesmo precisa de métodos para um trabalho bem-sucedido. Já o líder, é a pessoa que se molda de acordo com a equipe.” (OLIVEIRA, 2017)

Gharehbaghi e McManus (p.57, 2003) defendem que “Um gerente como líder deve ter um sólido entendimento da filosofia de liderança no processo de entrega final e comprometer sua visão e objetivos abertamente para revelar o verdadeiro status do projeto.”

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é a parte mais eficaz de uma organização, nela são estabelecidos os valores, as normas, atitudes e expectativas compartilhadas. Para Chiavenato (2004), no estudo das organizações, a cultura das organizações, equivale

ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc.

Neste contexto, Chiavenato (2004), afirma que a cultura significa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os seus colaboradores, influenciando a pontualidade, produtividade e a responsabilidade com qualidade e serviço ao cliente, ressalta que a cultura identifica a identidade da organização.

Para Araújo, Garcia e Amadeu (2009), de certa forma:

A cultura é definida como um conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. (Araújo; Garcia; Amadeu 2009, p.313),”

Com o intuito de obter um melhor aproveitamento do conceito acima, é interessante destacar algumas palavras-chave, como, por exemplo:

Características natas: São peculiaridades individuais que nascem com a pessoas; é o que chamamos de dons. Portanto, em se tratando de cultura são consideradas as características inatas, ou seja, aquela que o indivíduo adquire por meio do seu convívio em sociedade.

Criar: É importante salientar esta palavra, pois facilmente será associada à questão da novidade, da inovação. Note que tal associação não constitui um erro; ao contrário, essa é a ideia da cultura: criar algo novo, fruto da inter-relação das pessoas possuidoras de características natas.

Preservar: Após criá-la, é fundamental que as ideias centrais sejam resguardadas, a fim de que a essência da organização não se perca, acabando com toda a credibilidade.

Aprimorar: Não basta criar e preservar, é preciso aprimorar também. Basta refletirmos em que mundo nós vivemos, no qual, o que vale é o hoje o agora. Sendo assim, até mesmo para que se preservem as características humanas natas é essencial que estas estejam de acordo com a realidade, na qual estão inseridas, o que vai requerer aperfeiçoamento e adaptações

Indivíduo em sociedades: Nesta expressão, o termo fundamental é em. Isso mesmo, o em completa a ideia da cultura, mostrando que a criação, a preservação e o aprimoramento das características humanas natas, produtos da cooperação e comunicação entre indivíduos, são feitos dentro de um limite de uma sociedade.

Complementando sobre a cultura organizacional, Robbins, Stephen (2008, p. 373), cita como exemplo *WalMart* é a maior e mais bem-sucedida rede de lojas de varejo do mundo. Iniciada como uma loja de miudezas em 1945, a rede hoje conta com 4 mil estabelecimentos, 1,4 milhões de funcionários e um volume de vendas que ultrapassam 250 bilhões de dólares por ano, funciona com uma forte cultura organizacional.

A característica que diferencia a *WalMart* da maioria das outras empresas da lista das 100 maiores da revista Fortune é que ela manteve sua cultura de pequeno negócio. A empresa continua empreendedora e agressiva como há 50 anos. Ao contrário de muitas grandes companhias, a *WalMart* nunca perdeu de vista o objetivo de seu fundador, Sam Walton. Ele acreditava que sua empresa existia para proporcionar às pessoas de baixa renda a possibilidade de adquirir produtos que antes eram acessíveis apenas aos mais abastados. Hoje em dia, os funcionários da empresa continuam nessa missão de bater os preços da concorrência, Robbins, Stephen (2008, p. 373).

Ainda para Robbins, Stephen (2008, p. 377), conceitua que em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados.

Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comportamento com eles, mais forte será a cultura organizacional. Consistentemente com esta definição, uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento.

2.2.1 Clima organizacional

Clima organizacional é um dos pontos de grande importância para a relação entre os colaboradores, e o bom desenvolvimento das organizações. Matos e Almeida (2007), segundo Matos e Almeida (2007, p. 267), “clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico, em decorrência do estado motivacional das pessoas.” O clima organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável.

Complementando sobre clima organizacional, é necessário que cada organização concilie sua cultura pois nota-se que tem grande influência para a organização sendo positiva ou negativa, quando desenvolvida e seguida na organização. Para Matos e Almeida (2007), e para Pacheco (2014) clima organizacional como o próprio nome já diz, é o estado, clima, em que se encontram os colaboradores da organização, com respeito ao local de trabalho, tanto físico quanto psicológico.

Segundo Luz (2001, p. 57) “O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observando que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa.” Como se sabe, qualquer que seja a organização as pessoas são fundamentais; o clima tem sua origem na contribuição que cada um dos indivíduos trás para ela, não prevalecendo somente as experiências profissionais, cursos, e capacitações, mas, sim, as experiências de vida, valores e tradições. E o que deve moldar o estilo dessa liderança será o modelo do clima organizacional (FREITAS 2014). Já Maximiano (2000, p. 97), apud Freitas clima organizacional é:

Formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como tensão, medo, ansiedade e tristeza.

Para Souza (1978), a construção deste clima organizacional se dá por meio do resultado que um indivíduo obteve diante do alcance ou não de seus objetivos, os quais, na maioria das vezes, são econômicos. Deve-se, porém, ser realista ao concluir que na mentalidade dos colaboradores, esses desejos quase nunca são atendidos, pois o ordenado nunca é suficiente para satisfazer os seus anseios pessoais.

Um bom clima organizacional é percebido diariamente no comportamento dos colaboradores, no compromisso deles com a organização, na alegria e na união da equipe. Já, quando o clima é ruim, os colaboradores destroem a imagem da organização da qual fazem parte. a percepção do clima organizacional pode ser influenciada por diversas variáveis, como sexo, idade, família, dentre outras (FREITAS 2014, p.18).

Por esse motivo Koys e DeCotiis (1991) apud Ribas e Salim (2015) utilizam o clima organizacional e o clima psicológico como sinônimos, para eles a diferença está na análise, o clima psicológico é estudado na base do indivíduo já o clima organizacional é estudado no nível de uma organização. Para Martins (2008) existe uma diferença entre o clima organizacional e clima psicológico, ela afirma que clima organizacional é composto por elementos cognitivos e refere a percepções ligadas a um aspecto particular do trabalho partilhado pelos trabalhadores; enquanto clima psicológico é constituído por elementos afetivos e refere a uma ligação individual no contexto do trabalho.

Katz e Kahn (1966) consideram como componente de clima organizacional liderança, conflito, recompensa, comunicação e controle. Já para Moran e Volkwein (1992) relatam como componentes de clima organizacional a autonomia, coesão, confiança, suporte, inovação, conhecimento e justiça.

De acordos com pesquisas feitas sobre clima organizacional percebe-se que existe uma multiplicidade de fatores e dimensões, ainda não existe um consenso sobre esse assunto por isso existe vários instrumentos para avaliação do clima organizacional (NEVES,2009).

Chiavenato (1992) relata que os elementos geralmente usados para medir o clima organizacional são: processo de liderança, força motivacional, comunicações, processo de interação, tomadas de decisões, formulação de objetivos e, controles. Existem diversos fatores que podem afetar o clima nas organizações e eles podem variar de acordo com a empresa e com as equipes de trabalho que a integram.

Dentre eles, inclui-se cultura organizacional, trabalho em equipe, gestão da liderança, percepção que o funcionário tem da empresa, motivação, entre outros. O trabalho em equipe também propicia um clima organizacional produtivo. Segundo Anjos (2008):

No trabalho em equipe as pessoas sentem-se engajadas e responsáveis pelo resultado do que são lhes determinado. Uma equipe que esteja forçado em alto desempenho das tarefas, certamente produzirá resultados, muito além daqueles que seriam alcançados pelas pessoas em condições de trabalho individual. (Anjos, 2008, p.33).

De acordo com Moraes (2015), “a pesquisa de clima organizacional destaca a princípio, proporcionar a avaliação da organização com o seu ambiente.” O autor cita, as condições que possibilita o estado de satisfação dos empregados na empresa. e

ainda afirma que a “pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica.”

Além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização. Proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade. Visando a consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela direção.

O objetivo principal da Pesquisa de Clima Organizacional é permitir a identificação dos critérios e as atribuições para qualquer empresa, facilitando suas relações com seus funcionários. Oferecendo condições de trabalho adequadas, oportunidades de exercer suas atividades em um ótimo ambiente de trabalho, e também contribui para grandes resultados da empresa tanto para conhecimento da motivação dos colaboradores, quanto para saber o que pode e tem que ser avaliado.

2.2.2 Missão

CHIAVENATO (2004), entende que a missão significa uma posição que recebe, e representa a razão da existência de uma organização, tem a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Ressalto ainda uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem sois? O que fazem? E porque fazem o que fazem? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento que podem ser oferecidos para a demanda da comunidade, do mercado ou público.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetos da organização. Cada organização tem a sua missão própria e específica (CHIAVENATO,2004, p. 63).

E para exemplo de missão organizacional cito como exemplo a empresa IBM - *International Business Machines*, sua missão não é bem fabricar computadores ou microcomputadores, ela vai muito além. A sua missão atual da IBM é; proporcionar soluções criativas de informação e que agrega valor para os seus clientes.

2.2.3 Visão

É a parte mais importante para que a organização encontre o caminho para onde deve seguir em direção ao sucesso, objetivos da organização. A visão permite a busca de oportunidades futuras do negócio, com empenhos Tavares (2005) apud Carvalho (2016).

De acordo com Oliveira (2007) apud Carvalho (2016), a visão viabiliza as diretrizes de uma organização para onde pretende chegar, as teorias explicações da vida nas organizações nos leva a entender os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar uma abordagem mais ampla.

Complementando a ideia dos autores anteriores Scott Snell, George Bohlander (2009), destaca a visão estratégica da organização que vai além da definição da missão, visando fornecer uma perspectiva da direção para qual a organização está seguindo e o que a empresa poderia se tornar no futuro, mencionando os termos missão e visão geralmente sejam utilizados de forma intercambiável, a direção da visão, de modo preciso, segue a direção que a organização irá seguir em longo prazo, assim como sua estratégia.

2.2.4 Valores

Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. “Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual” Chiavenato (2004, p. 64).

Robbins, Stephen P. (2008), conceitua que os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelece a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que se devem ou que não devem ser feitas. Os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento dos colaboradores de uma organização.

Os valores são fluidos e flexíveis? De maneira geral não. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros. Uma parcela significativa de nossos valores é estabelecida durante a infância a partir de nossos pais, professores, amigos ou outras pessoas.

Quando crianças, ouvíamos que determinados comportamentos ou resultados eram desejáveis ou indesejáveis. “Havia pouco espaço para ambiguidade. Você aprendia, por exemplo, que deveria ser sempre honesto e responsável.” Robbins, Stephen P. (2008, p.54).

Segundo Snell, Scott (2009, p.46), os valores centrais da organização são as crenças e os princípios estabelecidos e duradouro que a empresa utiliza como base para tomar suas decisões. Os valores também estabelecem limites sobre qual comportamento é considerado ético e aceitável.

2.3 RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A liderança e cultura organizacional desenvolve vínculos de grande importância para uma organização, são assuntos pesquisados por vários autores, pois a correlação das mesmas identifica e pode traçar o potencial dos colaboradores da organização.

Diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Também destacam a personalidade do chefe, que representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Para criar um ambiente saudável é necessário saber ouvir as pessoas, identificando os problemas que possam estar impedindo o crescimento das relações pessoais e organizacionais e abrir canais de diálogo. Neste clima, o colaborador sente-se à vontade pra dialogar com a liderança, pois sabe que o líder vai buscar soluções, corrigindo erros e realizando adequações quando for necessário.

Quem cria o ambiente é o líder e sua forma de liderança. O relacionamento de ambas as partes, líder e colaborador, deve ser excelente, pois o líder é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e influenciar a equipe a desenvolver o trabalho com maior eficiência. Caso contrário, nas relações pessoais prejudicadas, haverá influência negativa diretamente no processo organizacional.

Kotter (2002) define o líder autêntico como criador de estratégias, determinando a direção na qual a empresa deve avançar e consegue fazer com que seus subordinados o sigam por estarem convencidos de que suas ideias são válidas. Machado e Goulart (2005) abordam os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados, afetando o seu comportamento e sua motivação para o trabalho.

3 METODOLOGIA

Ao decorrer do objetivo desta pesquisa, a mesma se qualifica sendo descritiva, pois tenciona a descrever o papel de um líder e suas variações dentro de uma estrutura organizacional.

Para realização de um artigo científico existem várias metodologias que podem ser utilizadas, um trabalho pode conter mais de uma só metodologia como defende Pronadov e Freitas (2013, p.25) “a convivência é a combinação de métodos científicos diferentes, dependendo do objeto de investigação e do tipo de pesquisa.”

E para o desenvolvimento desse trabalho foi optou-se uma só metodologia que é a pesquisa bibliográfica que de acordo com Severino (2007, p 123) “é aquela que se realiza a partir de registros disponíveis, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses. [...]”

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de levantamento de obras publicadas e compatíveis com os objetivos propostos no artigo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a explanação das diferentes visões dos autores apresentados nesta pesquisa, sobre o que vem a ser liderança, é importante para um indivíduo ser visionário e apresentar hábitos motivadores para alcançar os resultados almejados pelas metas propostas pela gestão.

O corpo de uma equipe é único, as políticas organizacionais adotadas por uma empresa é o que moldam o corpo desta equipe. Logo, se faz necessário uma liderança com maturidade, inteligência emocional, e em algumas ocasiões, autoritária. Muitos defendem que o papel de um líder é motivar e influenciar pessoas, mas poucos se perguntam o que de fato motiva um líder. O que motiva um bom líder são os resultados alcançados pela colaboração de toda a equipe, não apenas a satisfação individual.

Portanto, conclui-se que a liderança ocupa um lugar de destaque na cultura organizacional, onde os liderados seguindo a política interna, terão um clima organizacional saudável. Assim, se faz necessário constantes estudos sobre liderança de acordo com a evolução social e tecnológica do ambiente organizacional, já que o mesmo se encontra em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Caliana Alves dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho**: um estudo de caso no centro de atenção Psicossocial de Camacan. 2008. 41f Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, Ilhéus, 26 2008.

ARAUJO, Luis César G. de GARCIA, Adriana Anadeu: **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional** 2.ed. São Paulo, 2009.

CASSIMIRO, S.; FONTELES, A.; FARIAS, G. **A liderança no contexto das organizações: Um estudo da percepção dos gestores da Colaço Martins Construções e Empreendimentos LTDA no município de Beberibe/CE**. X Congresso Online – Administração 7 a 9 de novembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

te

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba. 2014. 73 f.

FREITAS, D. A. L. **Diagnóstico de clima organizacional, satisfação e motivação de funcionários em restaurantes de pequeno porte na cidade de Paracatu-MG**.

GARCIA DE Araujo, Luis César G., Adriana Anadeu: **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**, 2. ed- São Paulo, 2009.

Robbins, Stephen.P: **Comportamento Organizacional**, 2008 11, ed. São Paulo.

GHAREHBAGHI, Koorosh e McManus Kerry. **The Construction Manager as a leader**. 2003 Magazine, Leadership and Management in Engineering.

GRONKOSKI, Michelly; CASTRO, Marcos de. **Estilos de liderança: estudo de caso em uma filial de uma empresa do comércio varejista**. Lato Sensu, Curitiba, 2007.

KATZ, D.; KAHN, R. **The Social Psychology of Organizations**. New York and London: Wiley, 1966.

KOTTER, John P. **Os líderes necessários**. In: **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

KOYS, D.; DECOTIIS, T. **Inductive measures of psychological climate**. Human

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antônio Marcos A. **Análise de Clima Organizacional: estudo de caso em uma agência bancária**. Rio de Janeiro: VIII

MARQUES, José R. **Leader coaching: coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed.(Revista Ampliada) São Paulo: Atlas. 2011.

NEVES, Juliana Brito Seixas. **Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009. 114f. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp116726.pdf> Acesso em setembro 2019.

NÓBREGA, Evangelita Carvalho. **Ações afirmativas na universidade popular brasileira: O caso da Universidade federal do sul da Bahia – UFSE**. São Paulo, 2016.

OLIVEIRA, Michael, **Gerente x Líder, Qual a diferença?** 2017 Disponível em: <https://liderhd.com/gerente-x-lider-qual-diferenca>, Acesso em outubro de 2019.

PACHECO, J. R. **Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho**. 2014. Disponível em: www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/download/140/198. Acesso em 28 de agosto de 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / -Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. **Relations**, 44 (3), 1991.

RIBAS, A. L.; SALIM, C. R. **Gestão de pessoas para concursos**.3. ed. rev. e atual. Brasília, Alumnus, 2015.

SCHMIDT, Maria do Carmo. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOARES, M.T.R.C. Liderança e desenvolvimento de equipes. São Paulo, 2015.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; PEREIRA, Raquel da Silva; Maffei, Antonio de Jesus. Ética e Liderança: **Sua influência na cultura organizacional da empresa.** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 89-100, 2004.

UNDERHILL, B.O; MCANALLY, K.; KORIATH, J.J. **Coaching executivo para resultados: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais.** Osasco: Novo Século, 2010.